

9

Guies
breus de
participació
ciutadana

Guia per a millorar la participació interna de les entitats



Generalitat de Catalunya
Departament d'Afers i Relacions
Institucionals i Exteriors
i Transparència

Guies breus de participació ciutadana, 9

Guia per a millorar la participació interna de les entitats
Barcelona, març de 2018

Autor: Fundació Pere Tarrés

Coordinació: Laura Suñé Salvador i Elisa Valmaseda Blanco



<http://governobert.gencat.cat/ca/participacio-ciutadana/difusio-i-recerca/guies-breus-de-participacio-ciutadana/>

Les opinions expressades en aquesta guia són les de l'autor i no reflecteixen necessàriament els punts de vista de les persones i entitats que han col·laborat en la guia ni de la Generalitat de Catalunya, de manera que no són atribuïbles a aquestes persones i institucions.

© Per a aquesta edició: Generalitat de Catalunya
Departament d'Afers i Relacions Institucionals i Exteriors
i Transparència
Direcció General de Transparència, Dades Obertes i Qualitat
Democràtica
C. Tapineria, 10, 5a planta, 08002 Barcelona

Correcció i maquetació:
Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

DL B 8335-2018



O

Índex

1. Introducció: per què participar	4
2. Com es pot participar?	5
3. Diagnosi	7
3.1. Per on comencem: diagnosi de l'entitat "en participació"	7
3.2. Sobre quines qüestions podem fer la diagnosi?	8
3.3. Tècniques de diagnosi: el DAFO	8
3.4. Després de la diagnosi: propostes de millora	9
4. Àmbits de millora	10
4.1. Les persones i la seva participació	10
4.2. Els espais i canals de participació	13
4.3. Les dinàmiques de funcionament i de relació	21
5. Conclusions	26



1

Introducció: per què participar

Aquesta guia té com a finalitat **contribuir a la millora de la participació** a l'entitat de la qual formem part, aportant un enfocament positiu i realista. Els diferents capítols ens aportaran eines i idees per a conèixer millor el nostre dia a dia per mitjà de la diagnosi sobre el funcionament democràtic del nostre projecte. Amb aquesta informació sobre els diversos àmbits i problemàtiques vinculades a la participació, intentarem **repensar possibles solucions o accions per a anar treballant en la nostra realitat**.

És important tenir en compte que aquesta guia no dona receptes màgiques per a solucionar les problemàtiques per a fer participar a les persones, sinó que ofereix un punt de vista diferent per a **aconseguir que hi hagi més implicació** de les persones en la presa de decisions i que sigui de qualitat.

Possiblement, ens preguntarem per què hauríem de portar a terme accions per a fer de l'entitat un espai més participatiu (ja suficients problemes tenim al nostre dia a dia...). Incorporar mesures que fomentin la participació dins el projecte és sense dubte un repte, però ens pot aportar beneficis per a donar resposta als problemes mateixos que tenim al projecte i que anirem veient més endavant. Fer de la nostra entitat un espai més democràtic ens animarà a veure les coses des d'una altra perspectiva i probablement a ser més innovadors en la cerca de solucions.

Alhora, no es pot oblidar que un mal ús de la participació pot tenir un impacte negatiu en l'entitat. Una mala gestió d'aquest element pot portar-nos problemes d'expectatives de les persones, desmotivació i descontent amb les juntes que els han fet participar per «no res».

De manera que les idees que hi ha dins d'aquesta guia tenen l'objectiu d'oferir uns **recursos útils, fàcils i atractius per a la participació**. Útils per a l'entitat en el desenvolupament i millora del seu treball. Fàcils perquè tothom pugui sentir-se concernit i no afegixi complexitat a realitats quotidianes amb un gran volum de feina. Atractius per a motivar les persones a fer les coses d'una altra manera que aportï beneficis al conjunt.

La **participació aporta beneficis a l'entitat**, al nostre projecte i, sobretot, a les persones, **afavorint una vinculació, motivació i sentiment de pertinença més grans** amb les accions que es porten a terme. Per a les persones que s'impliquen en els afers de l'entitat, **la participació comporta col·laborar, expressar-se lliurement, prendre decisions i, en definitiva convertir-se en protagonistes actius**. D'altra banda, **l'entitat resulta beneficiada perquè consolida la seva coherència** amb els principis del fet associatiu, **pren decisions estratègiques de manera consensuada, millora la seva organització i potència el seu funcionament**. La participació de qualitat **facilita la generació d'intel·ligència col·lectiva**.



2

Com es pot
participar?

La participació en una entitat es pot dur a terme de formes diverses que tenen a veure amb la mateixa organització interna de l'entitat. El quadre següent recull diverses formes de participació, en funció del grau d'implicació i compromís de les persones que hi prenen part.

Taula 1.
Nivells de participació, segons Sherry Arstein

	Acció	Descripció	Exemple
6 Participació	Tenir poder de decisió	Les decisions i el control sorgeixen dels mateixos associats. Els socis mateixos fan propostes directes i les tiren endavant.	Un soci de l'entitat Fem Amics suggereix la possibilitat d'adscriure's a una federació d'entitats sense ànim de lucre i s'obre un cicle de debats per a considerar avantatges i inconvenients i decidir, a partir de les assemblees, l'adscripció a aquesta federació.
	Col·laborar	El lideratge sorgeix dels òrgans de decisió, però es dona la negociació i el treball conjunt amb les bases, compartint la planificació i/o presa decisions de forma conjunta i oberta.	La junta de l'associació Ball de bastons decideix celebrar els 25 anys de l'entitat i crea una comissió oberta a tots els socis per desenvolupar accions per a l'acte.
	Involucrar	La junta proposa a algunes persones associades que participin en un projecte per a millorar un servei o activitat i formin part d'una comissió que se n'està encarregant.	La comissió de treball de comunicació de l'entitat Cultura per a tothom demana la participació d'un soci que treballa a un mitjà de comunicació per a desenvolupar l'estratègia de comunicació dels propers tres mesos.
	Consultar	Els òrgans directius pregunten l'opinió als associats.	La junta directiva de l'entitat Gent gran a escena recull, mitjançant una enquesta, l'opinió del socis en relació amb una sortida al teatre que vol organitzar, per conèixer les seves preferències sobre el tipus d'espectacle.
	Informar	Els òrgans directius informen sobre drets, decisions, resultats...	La junta de l'entitat Història viva envia a tots els socis un butlletí electrònic amb les diferents accions que ha decidit portar a terme durant el proper trimestre.

Aquestes formes de participació estan ordenades d'un nivell més baix a més alt d'implicació de les persones en la presa de decisions.

Probablement, si penseu en la vostra entitat, en bastants casos haureu desenvolupat alguna d'aquestes formes de participació. Fins i tot, no sempre tothom participarà de la mateixa forma en tots els moments, ni totes les persones ho faran igual per causes diverses, i

en molts casos dependrà del projecte i de les decisions que s'han de prendre.

No hi ha una manera millor o pitjor de fer-ho, depèn de la realitat del projecte, del context i de les necessitats de cada moment. Sí que és important que les persones que lideren el projecte entenguin les demandes de les persones i aportin solucions per a animar-les a participar de formes noves.

3

Diagnosi

3.1. Per on comencem: diagnosi de l'entitat «en participació»

Quan afirmem que a la nostra entitat tenim dificultats perquè més persones s'involucrin, ens referim a experiències passades que així ens ho demostren, o bé tenim aquesta percepció basada en sensacions que no hem concretat. Aquestes afirmacions ens aporten un primer esbós de la nostra realitat, però, disposem de tota la informació? Podem començar a cercar possibles solucions?

Com a membres de la nostra entitat, hem de tenir en compte que disposar d'informació de com, qui i per a què participem, és clau per a poder plantejar solucions. Per a disposar d'aquesta informació de forma més completa, hauríem de fer una diagnosi.

Una **diagnosi** de l'entitat ens ha de servir per a reconèixer el nostre projecte i dibuixar-lo de la forma més aproximada i realista. Ens interessa poder veure-hi forteses i debilitats per disposar de la informació més completa sobre com participem i fem les coses.

La diagnosi hauria de ser un exercici conscient que ens permeti aturar-nos un moment, fer una passa enrere i una revisió i reflexió àmplia sobre com estem, amb l'objectiu d'entendre millor la realitat que ens envolta. Tot aquest coneixement ens ha de poder servir per a fer un treball posterior d'aportar millores i solucions.

- No cal fer una revisió exhaustiva i profunda de molts temes, però sí que hem d'intentar que sigui acurada i útil per a la nostra realitat.
- Hem de fer una bona definició del que volem obtenir amb la diagnosi, establint objectius assolibles.
- Hem d'acceptar que quan obrim una revisió interna poden sorgir crítiques i visions diferents a les que podíem esperar inicialment.
- Ens interessa identificar causes i conseqüències dels problemes vinculats amb la participació, així com les debilitats i forteses.

3.2. Sobre quines qüestions podem fer la diagnosi?

Quan ens plantejem conèixer una mica més com participem a l'entitat, podem considerar diversos aspectes vinculats amb la participació per a poder fer la diagnosi «en participació». L'objectiu és poder **donar visibilitat a les diverses situacions en les quals ens podem trobar dificultats o reptes a l'hora de participar**. Sobre les qüestions que podem abordar, hi ha aspectes que possiblement impliquen canvis més senzills quant a diagnòstic i accions a emprendre, mentre que potser hi ha altres aspectes que impliquen un canvi de més envergadura. Aquests són alguns dels àmbits sobre els quals podem reflexionar:

- 8
- Les persones i la seva participació
 - Els espais i canals de participació
 - Les dinàmiques de funcionament i de relació

3.3. Tècniques de diagnosi: el DAFO

Per tal d'elaborar el diagnòstic de la nostra entitat en participació ciutadana, podem utilitzar nombroses tècniques de diagnòstic. En aquesta guia hem escollit la tècnica DAFO perquè és senzilla i permet obtenir una visió àmplia de les diferents problemàtiques i punts forts de l'entitat.

Per a realitzar un **DAFO**, ens interessa que puguin anar sorgint reflexions de forma lliure, una pluja d'idees, evitant que s'entri a fer un debat sobre una idea concreta, i deixant aquesta reflexió per a una segona fase. Un cop s'han extret les idees, haurem d'anar decidint de forma participativa on ubiquem cadascun d'aquests aspectes. Ens podem anar preguntant si podem incidir-hi o no (aspectes externs o interns), i si són qüestions positives o negatives per al projecte.

Creuant aquestes preguntes, podem presentar una matriu DAFO amb les categories següents:

- **Debilitats:** aspectes negatius que afecten internament l'entitat i sobre els quals podem incidir.
- **Fortaleses:** aspectes positius que enforteixen l'entitat i sobre els quals tenim capacitat de treball.
- **Amenaces:** aspectes externs que ens impacten de forma negativa i sobre els quals no tenim capacitat d'incidència.
- **Oportunitats:** aspectes favorables externs que ens impacten i sobre els quals no podem incidir.

Taula 2.
Exemple de DAFO com a tècnica de diagnosi

Punts febles	Punts forts
<i>Debilitats</i>	<i>Fortaleses</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultat d'atraure persones noves. • Manca d'assistència dels socis als actes de l'entitat. • Concentració excessiva de competències en una persona o diverses. • Dificultats de relleu de la junta. • Dificultat per a fer assemblees que no resultin avorrides i poc útils. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de socis inicial molt elevada. • Interès de gent famosa per ajudar en la difusió. • Bona relació amb els fundadors. Bon posicionament web i contingut atractiu. Interès per part dels mitjans de comunicació.
<i>Amenaces</i>	<i>Oportunitats</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Existència d'una entitat de creació recent que fa una tasca molt similar. • Percepció social problemàtica: socialment mal vista / difícil d'abordar públicament. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interès per part d'agents clau externs. • Suport en matèria de comunicació. Els mitjans de comunicació es fan ressò.

Si resulta complex diferenciar els aspectes interns dels externs, es pot plantejar fer un DAFO però centrant-se només en les debilitats i fortaleeses, quedant simplificat en dos blocs.

En qualsevol cas, sigui quina sigui la metodologia que escollim per fer el diagnòstic, és important **implicar-hi els diferents agents** relacionats amb l'entitat i utilitzar els canals de participació més adients en cada cas, que aprofundirem a l'apartat 4.2, «Espais i canals de participació».

Fer la diagnosi comptant amb les persones de l'entitat ja és una manera de començar a millorar la participació interna.

3.4. Després de la diagnosi: propostes de millora

Un cop hem realitzat la diagnosi sobre la participació a l'entitat, hem de seguir treballant.

Hem de poder emprar el coneixement obtingut per a fer una reflexió sobre les accions que podem portar

a terme, tot **generant alternatives i propostes de treball conjuntes per a donar resposta a les problemàtiques i millorar els punts forts**. La idea és poder fer treball conjunt propositiu i decidir quines accions i receptes es poden portar a terme per a millorar alguns aspectes claus de participació.

Un cop escollides aquelles propostes cal implementar-les per tal d'incidir sobre les problemàtiques amb l'objectiu de canviar la situació inicial. Finalment, haurérem de fer una revisió per a comprovar si hem assolit el que ens havíem plantejat inicialment.

En tot aquest procés de diagnosticar i proposar millores és important **planificar**:

- Preveure un calendari amb les diferents fases que sigui realista i assumible.
- Preveure els recursos necessaris, humans, materials i econòmics per a fer-hi front.
- Preveure alguns objectius bàsics a assolir i alguns indicadors per a poder-los avaluar.



4

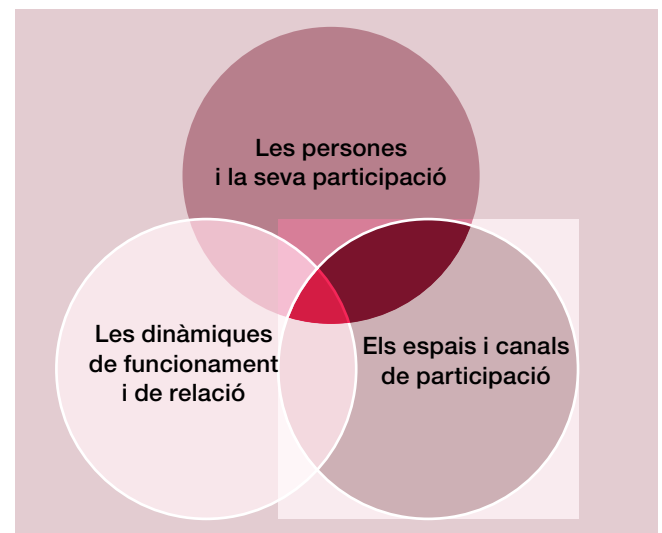
Àmbits de millora

Per tal de facilitar les accions de millora de la participació, us presentem una sèrie de propostes per a fer front als reptes més habituals de les entitats, agrupades en els àmbits següents:

4.1 Les persones i la seva participació

Un aspecte clau de la participació és **quines persones n'han de formar part**. Si pensem en persones que tenen alguna cosa a dir sobre l'entitat i participar, les primeres que ens vindran al cap són les **membres de la junta directiva i aquells socis que estan més implicats** dins les comissions d'activitats o altres grups de treball. Ara bé, més enllà d'aquest «nucli dur», hi ha altres grups de persones que podrien participar-hi: **voluntaris, personal tècnic, usuaris dels nostres serveis, simpatitzants o amics del projecte, i persones externes com proveïdors, ciutadans no associats,**

Gràfic 1.
Àmbits de treball per a millorar la participació interna de l'entitat



administracions públiques, persones expertes en el nostre àmbit d'actuació o qualsevol altre agent que considerem rellevant.

Tenir identificades totes aquestes persones és un primer pas per a començar a imaginar com podríem fer-les participar més i millor en la nostra entitat.

4.1.1 La participació dels agents, adaptació a l'heterogeneïtat

Les entitats cada vegada tenim un mosaic més gran de persones amb necessitats, motivacions, dedicacions diverses i, fins i tot, formes d'entendre el projecte diferenciades. **La gestió d'aquesta heterogeneïtat per a fer funcionar el projecte és un repte.**

Davant d'aquesta heterogeneïtat, ens poden plantejar **qui s'ha d'adaptar a qui: les persones a l'entitat o l'entitat a les persones.** Aquesta qüestió no resulta fàcil, si bé és cert que les persones han de compartir l'objectiu final de l'entitat i el projecte que s'hi desenvolupa, i estar alineades amb aquest aspecte clau. Ara bé, l'entitat ha de poder ser flexible per a donar resposta al context i les necessitats de les persones.

Exemple:

A «Metafísiques sense Fronteres», les sòcies estan tenint dificultat per a conciliar les trobades o activitats amb la seva vida personal. La junta no hi dona importància, ja que «sempre s'ha fet així, no ho canviarem». Per contra, a «Jardiners del món», on s'han trobat amb problemes similars, la junta ha decidit preguntar a les persones com els hi encaixaria millor l'activitat. La primera actitud espera que les persones estiguin al servei del projecte i això el pot anar apagant per falta d'assistència, mentre que la segona busca comprendre i adaptar-se a les necessitats de les persones

4.1.2 Perfils i necessitats

El coneixement de les persones que tenim a l'entitat és important per a una bona gestió i encaix de les possibles vies de participació, atenent a les característiques i nivells de participació esperats, tant per elles com per part de la junta.

Hem de ser conscients que no tothom és igual:

- **Promoure la participació selectiva.** És important adaptar les possibilitat de participació a les ganes de participar i animar activament aquells perfils i col·lectius que poden donar més joc. Promoure la participació específicament dels joves, de les dones o preparar una «captació» per a la futura junta pensant en persones concretes poden ser algunes idees que hem de tenir presents quan cerquem solucions.
- **Diversificar canals.** És interessant que hi hagi diverses maneres de participar i que cadascú pugui triar quina és la via que més s'adapta a les seves necessitats i interessos. Hi haurà persones que no tinguin cap problema per a assistir a reunions; d'altres no podran fer-ho, però en canvi estaran disponibles per a respondre una enquesta en línia.

En la taula següent, us presentem els perfils de participants i les seves característiques:

Taula 3. Perfils, expectatives i espais de participació

Perfils	Qui són	Què en podem esperar	Com canalitzar-ne la participació
Persones associades numeràries	Són socis que paguen la seva quota com a mesura de suport al projecte.	No tenen una motivació inicial per a participar més enllà de col·laborar econòmicament i anar rebent informació sobre el que fa l'entitat. Possiblement tampoc acostumin a participar a l'assemblea.	Oferir canals d'informació recurrents sense saturar, amb dades claus i sintètiques. Si fem un procés participatiu, comptar amb aquest conjunt per mitjà de consultes en línia o bé oferir participar en actes puntuals.
Persones associades participants	Aquelles que no només fan una aportació econòmica a l'entitat sinó que participen en activitats, suport a l'organització o reunions.	Inclou perfils heterogenis amb graus i expectatives de participació diferent.	Establir canals d'informació més freqüents i amb dades treballades amb més profunditat, amb l'objectiu que puguin treballar i opinar. Realització de consultes proactives que promoguin la seva opinió. Oferir canals propositius bidireccionals que els permetin fer arribar les seves idees i suggeriments.
Voluntaris	Persones que poden no ser associades, que dediquen unes hores a desenvolupar tasques dins de l'entitat sense remuneració econòmica.	No tenen dret a participar com a membres de ple dret a l'assemblea, però estan vinculades a l'entitat pel tipus d'actuació que porten a terme i poden tenir coses a dir.	Disposar de canals d'informació adequats per a les persones voluntàries amb informació relacionada amb la tasca que desenvolupen. Plantejar espais de reflexió on puguin compartir idees relacionades de la seva tasca i noves propostes.
Usuaris	Les persones usuàries de l'entitat.	Han de poder avaluar i fer propostes i suggeriments sobre el funcionament i desenvolupament del projecte de l'entitat.	Crear uns canals de comunicació estables que permetin anar fent un seguiment de les accions i que puguin proposar noves accions.
Equip tècnic	Les persones contractades tenen un rol d'experts en el contingut i l'execució tècnica.	Tenen coneixement més especialitzats i del dia a dia de l'entitat que han de poder transmetre, ja que són de gran utilitat i cal posar-los en valor.	Establir un canal de comunicació regular i estable entre aquestes persones i la junta directiva i agents claus.
Col·laboradors externs	Persones externes i no vinculades de les formes anteriors però amb cert grau de relació.	Poden aportar informació i eines que poden resultar clau per a les accions que desenvolupem.	Plantejar-los consultes puntuals sobre els aspectes concrets en els quals tenen experiència.

A l'hora de dirigir-se als diferents perfils de persones que volem que participin, és important **evitar**:

- **Culpar els qui no participen.** No podem fer retrets als que no participen. Nosaltres mateixos hem estat a moltes entitats de manera passiva, només per donar suport, i el que més ens molesta és que ens ho retreguin com una falta de compromís.
- **Cridar a la participació com a compromís personal.** La gent no vol «participar per participar», sinó que la seva participació sigui útil, bé per a l'entitat o bé per a si mateixes. El compromís amb un col·lectiu no ve donat per fer crides voluntarioses perquè la gent «participi més», sinó per l'engrescament col·lectiu a partir de temes concrets i visions compartides.
- **Desbordar el soci.** Llençar de cop dotzenes de propostes per a participar a l'entitat pot ser contraproduent, ja que el soci es pot sentir aclaparat. Les associacions han de poder acollir persones que tinguin diferents nivells de participació.

4.2. Els espais i canals de participació

Les entitats, com a òrgans que han de tenir un funcionament democràtic, disposen d'una infraestructura participativa bàsica: les assemblees. Així mateix, disposen d'un òrgan executiu, la junta directiva, que compleix les funcions de direcció de l'entitat. Ara bé, el fet de tenir aquests òrgans no garanteix que les entitats tinguin una bona salut democràtica, com passa amb altres institucions.

A continuació us proposem una sèrie d'aspectes i de propostes de millora dels òrgans tradicionals de participació, així com tota una altra sèrie de canals menys convencionals que us poden ajudar a dinamitzar la participació interna de les vostres entitats.

4.2.1 L'assemblea

Què és l'assemblea?

L'assemblea és l'òrgan suprem de l'entitat, integrada per tots els associats, que adopta els acords i fixa les línies generals que ha de seguir l'entitat. És l'espai on els responsables de l'entitat han d'explicar al conjunt dels socis què s'ha portat a terme, rendir comptes de la gestió econòmica, explicar el pla de treball per al proper any i donar veu a les persones associades.

Celebrar una assemblea a l'any com a mínim és obligatori i comporta una sèrie de requisits que s'han de complir (convocatòria, ordre del dia, acta i contingut a tractar).

Problemes de l'assemblea

Aquest article de Roger Buch, publicat a Xarxanet, reflexiona en clau d'humor sobre les principals errades que es produeixen en les assemblees:

Decàleg per a aconseguir que l'assemblea de l'associació sigui un desastre

1. **Convoqueu l'assemblea** en una carta redactada per l'advocat de la junta on aparegui l'expressió «si s'escau» i «segona convocatòria» tres o quatre vegades com a mínim. Recordeu, amb to amenaçador, que assistir a la junta és gairebé una obligació del soci.
2. Posem les cadires mirant a un escenari i la mesa de l'assemblea a dalt de tot. Ni se us acudeixi fer un cercle o un semicercle perquè tothom es veïés les cares. És igual si som 20 o 200, en una associació **la jerarquia és important**. El president dedica moltes hores a l'entitat i un dia l'any té dret a mirar els altres des de dalt.

3. **La memòria d'activitats** de l'any anterior s'ha de llegir tota sencera en veu alta i ho ha de fer una sola persona. Fer un vídeo explicant-ho costa massa diners!
4. No se us passi pel cap dir que **fareu un pica-pica a l'acabar** o que aprofitarem l'assemblea per a fer una conferència d'algú interessant. Una cosa és una assemblea i l'altra és una festa i no s'han de fer experiments!
5. L'assemblea sempre **s'ha de fer el dia de la setmana i l'hora que s'ha fet sempre**. Si canviéssim potser algun soci «de tota la vida» que són els que venen, es podria queixar i això no ho podríem suportar. En cas de triar, les quatre de la tarda amb un to de llum baix és prou adient. Si ho acompanya una veu monòtona i a més, hi ha futbol a la mateixa hora, perfecte!
6. L'assemblea es fa **sempre a l'estatge de l'entitat**, ni se'ns acudís canviar de lloc i buscar-ne un altre més cèntric, més espaiós, més simbòlic, més còmode o més atractiu.

7. **Els punts conflictius** s'han d'explicar ràpid perquè ningú els entengui i sobretot evitar que la gent aixequi la mà per preguntar dubtes. Com més aviat acabem millor. Si donem la documentació fotocopiada a l'arribar i no l'enviem per mail abans, no tindran temps de llegir-la i preguntaran menys.
8. Si algun **soci recent** apareix a l'assemblea i ve sol, no cal que ningú de la junta el vagi a saludar i li doni conversa. Tots som iguals i no hem de fer preferències! A més, la possibilitat que sigui un freaky és molt i molt elevada.
9. El moment de **renovació de càrrecs**, el president de tota la vida ha d'explicar que ha intentat buscar relleu però que com la feina de president és tan i tan dura ningú la vol fer i que ell es sacrifica novament per tots nosaltres.
10. És important insistir als socis que han vingut que els que no han vingut haurien hagut de venir perquè aquesta era la seva obligació. **La culpa que vingui poca gent** no és mai perquè l'assemblea sigui avorrida, poc atractiva i que es decideixin coses poc importants, sinó que la majoria dels socis són uns irresponsables!

Propostes per a millorar l'assemblea

- ➡ ***La finalitat de l'assemblea: anem a mínims o busquem fer alguna cosa més?***

L'assemblea és un espai per a rendir comptes de forma efectiva, i també pot servir per a reflexionar i fer balanç sobre aspectes positius i millora. Podem aprofitar per a pensar en noves accions a portar a terme. Ens hauríem de plantejar, com a objectiu, que

l'assemblea fos un espai de participació efectiu per a les persones associades a part d'explicar què s'ha portat a terme.

Així mateix, i amb l'objectiu de fer-la més participativa i amena, es pot plantejar com un espai on portar a terme accions complementàries que animin a les persones a venir. Per exemple, es pot incloure una formació, una conferència sobre aspectes d'interès per als associats o portar a terme celebracions o actes més festius.

► **Noves formes de fer**

- **Durada:** Les assemblees són espais massa llargs amb contingut de poc valor afegit? Potser es podria plantejar una assemblea més breu o pensar en espais nous per a treballar noves qüestions i facilitar la participació. Així mateix, es pot plantejar fer canvis en les dates o facilitar horaris més flexibles i adaptats a les necessitats de la majoria d'associats.
- **Format:** Hem de fer una revisió sobre si el que estem fent és la millor manera de fer la informació comprensible. Per exemple, un punt de l'ordre del dia és la lectura de la memòria d'activitats que s'ha portat a terme l'any anterior. La finalitat principal és aprovar les accions que s'han portat a terme. En comptes de fer una simple lectura de la memòria, per què no fem un exercici més participatiu, amb una presentació dinàmica que permeti fer una ronda de preguntes sobre el funcionament de les activitats?

També es poden plantejar espais de coneixença entre les persones associades, si tenim com a objectiu encetar un nou projecte i necessitem crear equip. Per a portar a terme aquestes accions, cal pensar en el conjunt de l'assemblea i fer una bona organització.

Una persona facilitant el debat: el rol de moderador/a

Un dels objectius de l'assemblea és aconseguir que una diversitat de posicions aprovin un pla de treball conjunt.

Què és un facilitador? Quines característiques té?

La persona facilitadora exerceix un rol de moderació del debat però, sobretot, pretén que flueixin les discussions, propicia el diàleg i la participació de les persones tot treballant per reduir les tensions, resumir posicionaments i fomentar un esperit constructiu i positiu del grup. Aquesta persona mai exercirà un paper de lideratge ni coparà el debat, la seva funció és focalitzar-se en el debat i els punts a tractar en el temps establert. El seu paper passa per mantenir un ordre amb flexibilitat i ser neutral en el debat. És important que marqui unes regles del joc clares per al debat. Tanmateix, el seu ús del llenguatge i de les preguntes adients són clau per al debat. La facilitació també consisteix a gestionar persones i, sobretot, les seves emocions i vivències durant el debat.

On podem trobar aquesta persona?

La facilitació és un conjunt d'habilitats que passen per llegir les necessitats del grup i fer servir les paraules adients. En debats complicats es recomana que la moderació l'exerceixi una persona externa al grup. També pot exercir aquest paper una persona de dins l'entitat, mantenint una postura neutral.

Exemple:

Els membres de la junta directiva de «Pensem Mons Alternatiu», cansats que sempre siguin els mateixos a l'assemblea, ha decidit canviar el format.

Han convidat a un activista dels drets humans referent dins el sector. El seu poder de convocatòria ha estat molt elevat. Després de la conferència han fet un petit descans, seguit de l'assemblea, i han acabat amb un pica-pica.

L'ordre del dia de l'assemblea s'ha centrat en només dos punts bàsics, el ritme ha estat àgil i ha comptat amb molts més socis que altres anys.

4.2.2 Junta directiva

Què és la junta directiva?

La junta directiva és, juntament amb l'assemblea, l'altre òrgan de govern. S'encarrega de la representació i la gestió diària de l'entitat. Amb els seus actes ha de vetllar pel compliment de les finalitats de l'entitat que representa.

Cada junta directiva té unes necessitats que les persones que hi ha al capdavant han de poder valorar per a trobar solucions i tractar d'aplicar-les a la seva realitat, amb l'objectiu que el funcionament de la junta directiva millori. Cada junta és lliure d'organitzar-se com millor cregui sense oblidar els aspectes legals i pla de treball, i fer-se a mida de forma conjunta entre els membres una forma de treballar.

Alguns problemes de la junta directiva

Les reunions: «lladres de temps»

Les reunions acostumen a ser la forma habitual de treball. La seva gestió suposa un repte, ja que poden resultar poc operatives.

D'altra banda, el què i el com es treballa a les reunions pot suposar un cert cansament per la manca de varietat i la monotonia dels formats i temes.

Algunes propostes per a gestionar les reunions de forma més eficaç:

- Acotar el nombre de temes a treballar a cada reunió. Un bon ordre del dia pot ajudar.
- Definir un responsable de temps que marqui els minuts de treball per a cada tema, previ acord de distribució.
- Tancar les reunions amb acords concrets, responsables i calendari.
- Reservar els temes importants per a les reunions presencials i tractar els altres per altres vies.
- Treballar per cercar aspectes més estratègics que permetin que la junta directiva tingui una visió global i no centrar-se només en temes del dia a dia.
- Fer de forma periòdica reunions diferents amb temàtiques més obertes que convidin a la reflexió, incorporant tècniques com la pluja d'idees, dinàmiques grupals o convidant experts en les diferents temàtiques a tractar.
- Pensar en un lloc diferent que serveixi per a trencar rutines i cerqui altres aspectes com la cohesió grupal, per exemple tancades de cap de setmana.

El relleu de la junta: missió impossible

Dins les juntes ens trobem sovint que sempre som les mateixes persones durant llargs períodes de temps. Això pot donar estabilitat al projecte però no és positiu per a portar a terme una participació efectiva d'altres persones.

Troblem un exemple d'alguns dels problemes que comporta aquesta permanència continuada en el president o la junta «tap»: el president/a o la junta que fa temps que hi és i es resisteix a deixar pas amb l'excusa que no hi ha relleu. Sense voler-hi i sense ser-ne conscient, atura totes les propostes innovadores i tot allò que no controla. No delega res i li sap greu quan es proposen o es fan coses sense haver-lo avisat.

Algunes propostes per a promoure el relleu de la junta

- Acotar els mandats a un nombre determinat d'anys.
- Dedicar un espai de treball per a pensar en perfils i persones associades que podrien presentar-se als càrrecs i fer una tasca de contactes.
- Generar bases de dades de candidatures potencials amb informació bàsica, com interessos, tasques a les quals es dediquen, formació professional, dades informals de converses, etc.
- Fer modificacions als estatuts i reglaments que facilitin els canvis i evitar que es perpetuin les persones.
- Facilitar la cooptació. La cooptació és una fórmula que consisteix que de forma interna, la junta directiva nomena o fa un procés intern per escollir una persona que participi a la junta, generalment amb veu però sense vot.

A continuació us proposem un guió per a consolidar els relleus de la junta:

Guió per al traspàs de membres de juntes directives:

Qüestions a considerar per a informar a les persones que assumeixen un nou càrrec.

- La missió de l'organització
- Història de l'organització
- Descripció de l'estructura i les operacions de govern
- Les dates de reunions i format
- Enllaços a comptes de xarxes socials de l'organització
- Descripció del lloc de membre de junta (tasques, competències, habilitats)
- Estatuts
- Les polítiques i procediments, especialment relacionats amb les reunions de l'equip directiu
- El pla estratègic de l'organització
- La còpia més recent del pressupost de l'organització i altra informació financera com a principals recursos
- Una llista i descripció de les comissions del consell i els seus termes de referència
- Informació sobre els socis: base social
- Les actes de les reunions recents i l'última assemblea general
- Contrasenyes de tots els comptes personals, de xarxes socials (si es vol)
- Contacte de persones clau
- Formularis bàsics com full de despesa

4.2.3 Altres canals de participació

Comissions de treball

Podem **crear altres espais per a facilitar que les persones participin i fer arribar les seves idees i compartir coneixements, inquietuds, propostes... amb altres membres de l'entitat.**

Aquests espais poden ser:

- **Puntuals:** es creen amb un objectiu concret i es dissolen quan s'ha acabat. Algun exemple pot ser: organitzar els actes de celebració d'aniversari de l'entitat o activitats concretes que requereixin un esforç important.
- 18 • **Regulars:** es responsabilitzen de determinades funcions o àrees de treball. Per exemple, una comissió es pot encarregar de la comunicació. Si l'entitat és molt gran o fa activitats molt diverses, les comissions es poden ocupar de cadascuna de les àrees o grup d'activitats.

Aspectes claus per a organitzar una comissió:

- **Alineament estratègic, objectiu i finalitat clara que defineixi la raó de ser d'una comissió.** Si no tenim molt clar com incideix i encaixa en el projecte, cal repensar i fins i tot eliminar la comissió. Les comissions han de poder ser espais que facilitin la cerca de persones actives i interessades a participar.
- **Termes de referència i estructuració per a marcar-ne el funcionament.** La junta directiva ha d'establir de forma clara quines són les tasques que portarà a terme, què se li demanarà i com rendirà comptes a la junta.
- **Persona responsable de la comissió.** Aquest és un grup de treball col·legiat, però per a una organització millor és recomanable que hi hagi una persona que lideri el grup i faci seguiment de les tasques. Aquesta

persona pot ser o bé un membre la junta que participa a la comissió o bé un membre escollit per la mateixa comissió. És recomanable que els membres de la junta juguin un paper més estratègic que de lideratge, per tal de poder oferir una visió més àmplia de la feina a les persones de la comissió.

- **Nombre de persones a la comissió.** Ha de ser una quantitat de persones no superior a 8-10 que permeti portar a terme les funcions sense que hi hagi una sobresaturació o persones sense paper.
- **Canal de rendiment de comptes i comunicació amb la junta directiva i fins i tot amb l'assemblea.** Vinculat amb els termes de referència comentats anteriorment, és important tenir clar com la comissió compartirà amb la junta directiva i l'assemblea la feina feta, dubtes i suggeriments. És important que hi hagi un bon canal de comunicació per a evitar que la feina quedi en un calaix.
- **Avaluació de les tasques.** A final de l'any, ha d'haver-hi una revisió conjunta de les tasques que s'han realitzat, sentiment d'utilitat i relació. Tot això, per a aplicar accions de millora.

Processos participatius

Els processos participatius són actuacions d'informació, debat i de recollida d'aportacions de les diferents persones que tenen relació amb la nostra entitat. Es duen a terme al llarg d'un temps determinat i tracten sobre alguna qüestió en concret.

Quan volem fer un procés participatiu, hem de tenir **molt clars els objectius** que volem assolir, així com **les preguntes** que volem fer als participants i **la informació necessària que els hem de facilitar perquè puguin dur a terme una participació de qualitat.**

Així mateix, hem de definir quins **perfils de persones** estem interessats que participin.

Tot seguit, hem de **planificar** quines actuacions durem a terme i ubicar-les en el temps, per a visualitzar un principi i un final. Posar ordre ajuda a definir els temps principals i marcar fites en un calendari. Ja sabem que després costa trobar temps per a les coses importants i les urgents guanyen protagonisme. Per això, és important definir un calendari del procés de participació i fer-lo extensiu als diferents membres de la junta. Comptar amb la complicitat de tots és clau per a avançar en la mateixa direcció.

Una bona proposta pot ser definir els **responsables** de cada fase, per tal que no hi hagi accions que caiguin en terra de ningú. Tot i que els processos participatius es caracteritzen per ser oberts, transversals, democràtics, etc., és recomanable que hi hagi una persona responsable d'anar guiant el procés i assegurant el seguiment del calendari i el compliment de les propostes acordades.

Després de planificar el procés i informar-ne, s'obre el moment àlgid de la participació, en què els participants debaten i fan les seves aportacions a través dels **canals de participació** més adients en cada cas: tallers presencials, enquestes, bústies, sessions als òrgans de govern... En aquesta fase és molt important trobar **formats còmodes** i accessibles per a totes les persones i facilitar que tothom pugui dir-hi la seva. Cal pensar en dinàmiques per a facilitar

Guies sobre dinàmiques

- DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2011). *Tècniques participatives per al debat grupal*. Sèrie_ Igualtat i Ciutadania 19
- AJUNTAMENT DE BARCELONA. GERÈNCIA DE DRETS DE CIUTADANIA, PARTICIPACIÓ I TRANSPARÈNCIA (2017). *Eines i tècniques de dinamització*
- GEILFUS, F. (2006). *80 herramientas para el desarrollo participativo*
- AIDS ALLIANCE (2006). *Tools together now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS*
- EXPÓSITO, M. (2002). *Diagnóstico rural participativo: una guía práctica*

19

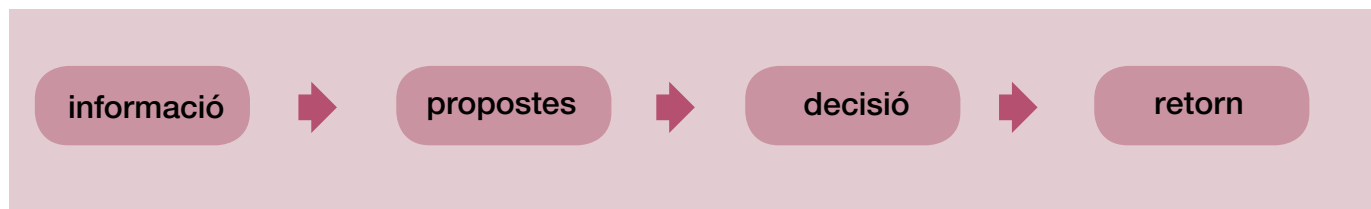
que les idees de les persones sorgeixin i poder-les ordenar.

Un cop s'han recollit les aportacions que han sorgit a través dels diferents canals de participació, **aquesta informació s'ha de sistematitzar i s'ha de convertir en mesures aplicables a l'entitat.**

Finalment, és **molt important** donar un **retorn** als participants, en què se'ls ha **d'informar de què hem**

Gràfic 2.

Fases d'un procés participatiu



aconseguit amb les seves aportacions. D'aquesta manera, posem en valor la seva participació i posem de relleu que les hem tingudes en compte. La **rendició de comptes** ens aplanava el camí per a seguir demanant la seva participació.

Bústies de suggeriments

Potenciar la participació no és tenir molts canals de participació oberts, perquè no podrem donar resposta a tots. No obstant això, les bústies de suggeriments poden ser un canal relativament senzill i que pot canalitzar propostes concretes o millores.

Per a posar-la en marxa:

- Només cal que agafem una capsula.
- Imprimim un rètol amb el text «Bústia de suggeriments, fes arribar les teves propostes».
- Posem-ho tot en un lloc visible.

També pot ser un correu electrònic que ja tinguem, o crear-ne un de nou.

Per exemple: digueslateva@dominientitat.org.

No obstant això, fer un bústia presencial o virtual no serà suficient per a animar a la participació. Per a treure'n el màxim de rendiment, haurem de:

- Recordar als socis de forma regular que poden fer arribar a la junta propostes d'activitats, idees, millores, suggeriments...
- Animar a les persones de l'entitat que hi diguin la seva.
- Fer saber què hem fet amb les propostes rebudes. És a dir, explicar, per exemple, quants suggeriments s'han rebut, de quin caire i què n'hem fet. I si volem donar-hi més volada i rellevància, també podem:

- Organitzar un sorteig senzill entre les propostes rebudes en un període de temps (recordem de demanar el correu o dades de contacte).
- Fer un concurs d'idees. Fer una primera selecció i fer un sistema de votació entre les propostes rebudes. Per exemple, es pot aprofitar algun moment de trobada de l'entitat o l'assemblea.

Com a recomanació final, recordem que la bústia pot ser un element que només acumuli pols o pot ser un canal vàlid de relació senzilla amb les persones de l'entitat. També la podem plantejar com una eina puntual que posem a disposició dels associats en determinats moments, per tal que no acabi sent un moble més de l'entitat.

Enquestes d'opinió

Com podem saber què pensen les persones de l'entitat de determinades propostes? Com podem tenir dades de si senten que són una part activa de l'organització? Preguntar és una bona forma de tenir respostes! Com ho podem fer:

- Aprofitem l'assemblea o altres moments clau per a l'organització per a passar un **qüestionari en format paper**.
- Truquem, aleatòriament, a un nombre de persones i fem una petita **enquesta telefònica**.
- Preparem i enviem un **qüestionari en línia**. Hi ha moltes eines gratuïtes que permeten elaborar enquestes de forma senzilla i amb un tractament de dades relativament senzill.

El contingut a plantejar en l'enquesta variarà en funció dels objectius, però poden ser preguntes obertes o més tancades. Per exemple,

- Si volem saber si els socis se senten participants de l'entitat, podem:
 - Preguntar pel seu grau de vinculació amb l'entitat, en una escala de l'1 al 10 o d'intensitat (molt, bastant, poc, gens).
 - Preguntar si voldrien involucrar-s'hi més.
 - De quin tipus d'activitat els agradaria participar.
 - Fer-los valorar el seu grau de coneixement de les formes de participació (llista d'elements a marcar).
- Si volem saber la seva opinió sobre determinades accions o propostes, podem:
 - Fer una llista i que les valorin, en una escala de l'1 al 10 o de graus d'intensitat (molt, bastant, poc, gens).
 - Demanar que prioritzin diferents opcions, per ordre d'importància.

Fer una enquesta no vol dir fer una llista de moltes preguntes, sinó identificar aspectes concrets que volem conèixer i preguntar.

Exemple:

L'entitat «El llibre et fa lliure» va organitzar una jornada per a la difusió de l'hàbit de lectura i va recollir informació sobre el grau de satisfacció dels socis assistents. En acabar l'acte principal organitzat, va repartir un full d'avaluació amb unes preguntes encaminades a valorar la jornada. Les respostes eren tres cares contentes, aprofitant el grau de coneixement de les icones: L K J.

Les preguntes van ser molt concretes:

El lloc per a la celebració de l'acte és adequat.

La durada de l'acte ha estat adequada.

Valora el grau de satisfacció general de la jornada.

4.3 Les dinàmiques de funcionament i de relació

Un altre àmbit en què podem incorporar molts aspectes que poden contribuir a millorar la participació interna de les entitats té a veure amb les dinàmiques amb què funcionem: com ens comuniquem? Retem comptes de les nostres actuacions? Som transparents? Ens avaluem?

4.3.1 La comunicació interna

La comunicació és un aspecte clau per al foment de la participació (ja sigui puntual o continuada). El dia a dia de l'entitat acaba deixant la comunicació al final de la llista de temes pendents. Mai no és urgent... **Cal prioritzar la comunicació interna si volem que la gent se senti participant.**

Comunicació de l'assemblea

Donada la importància de l'assemblea com a espai de participació, en la taula següent es fan una sèrie de propostes comunicatives per a reforçar-la.

Taula 4.

Fases de comunicació en una assemblea

<i>Abans de l'assemblea</i>	Podem fer la convocatòria amb els aspectes legals bàsics però fent una comunicació més propera que arribi a les persones, els hi generi interès i les motivi a venir. Per exemple, es pot fer la convocatòria més breu i acompanyada d'una carta o vídeo que expliqui les qüestions a treballar a l'assemblea, com poden participar les persones, com poden dir-hi la seva, etc.
<i>Durant l'assemblea</i>	Podem presentar informació rellevant més atractiva, com els comptes, la memòria d'activitats, el pla d'acció, etc.: pensar en formats que facilitin la lectura, vagin acompanyats d'imatges, gràfics o infografies que organitzin la informació, que ha de ser comprensible i interessant.
<i>Després de l'assemblea</i>	Cal recollir el que s'ha discutit i acordat i comunicar-ho a les persones que han participat, així com a la resta de persones associades. Si bé és cert que cal que existeixi una acta de l'assemblea, podem pensar en una versió reduïda que mostri aspectes humans de la trobada, com un recull d'imatges o petits vídeos de la trobada que recordin el que s'ha estat fent i que serveixi com a reclam per als propers anys.

22

Comunicació de la junta directiva

Internament, entre els diferents membres de la junta directiva, és important treballar amb canals de comunicació clars i propers per a totes les persones. Si tothom hi està d'acord, alguna aplicació de missatgeria instantània com el WhatsApp o el Telegram poden ser una bona opció. En aquest sentit, és recomanable definir algunes normes de funcionament: per exemple, no carregar els missatges amb emoticones, penjar informació relacionada amb l'entitat i la feina de la junta i limitar les respostes innecessàries.

Externament, amb la resta de persones sòcies, podem informar a priori de la celebració de les reunions de juntes i facilitar canals per a fer arribar consultes, propostes, queixes, etc. És important treballar amb canals bidireccionals que escurcin les distàncies entre socis i junta. Així mateix, a posteriori es recomana informar del que s'ha treballat a la reunió, ja sigui per mitjà d'una acta comprensible com d'un escrit més breu i clar que reculli aspectes de debat i que es pugui

incloure en un pla de comunicació: enviament de les notícies de l'entitat, bloc, etc.

Un altre aspecte important a tenir en compte és com les persones de la junta directiva expliquen a la resta què és aquest òrgan: treballar amb un missatge realista, però constructiu i amb una visió positiva, que arribi a les persones associades, que podrien presentar-s'hi com a persones elegibles, potser una manera d'informar molt més rica que ajudi a generar interès en la seva participació.

La comunicació interna és clau per a afavorir una cultura participativa. Per a fer-ho, tenim diferents moments de comunicació que cal no oblidar. A continuació, presentem un quadre on es pot veure quines opcions tenim per a sistematitzar i millorar la comunicació interna.

No s'han d'implementar totes necessàriament; en funció dels recursos i temps de l'organització, els objectius que estiguem treballant i els espais de participació, se'n poden utilitzar unes o d'altres.

Taula 5.
Canals i suport per a millorar la comunicació i fomentar la cultura participativa

Canal i suport	Periodicitat	Idea de missatge a transmetre	Exemples
Web Tot i que sigui un canal també extern, podem penjar notícies d'interès per als socis i públics interns.	Regular.	Animar a formar-ne part, a fer sentir particip a les persones de l'entitat. Reconeixement de la feina feta.	Noves activitats. Agenda amb actes. Breu resum d'activitats. Fotografies d'esdeveniments passats.
Facebook Cal distingir si el volem obert (a tothom) o li donem caràcter «restringit» als socis i públics interns.	Regular o puntual.		Notícies breus. Crides puntuals (actes, esdeveniments). Noves activitats.
Altres xarxes socials Tot i que puguin ser utilitzades com a eines de comunicació interna, s'aconseja utilitzar-les com a canal extern i penjar notícies d'interès global.	Regular.	Convidar a conèixer les activitats i a formar part de l'entitat.	Agenda. Properes activitats destacades.
Correu electrònic Continua viu!	Regular o puntual.	Informar de l'ordre del dia de temes oberts i de nous temes, i fer recordatori d'actes.	Butlletí periòdic amb l'agenda i altres notícies rellevants.
Correu postal No penseu en el cost... Per un preu baix treballem millor la comunicació.	Puntual.	Donar més importància a un tema o assegurar que arriba a tothom.	Convocatòria d'assemblea. Invitació personal a actes.
Telèfon Molt efectiu per a peticions concretes.	Puntual.	Manifestar el desig que una persona vingui a un acte determinat, o formi part d'una comissió, per exemple.	Participacions puntuals.
Cara a cara No oblidem que el contacte personal és una gran forma de comunicar	Puntual.	Demandar de forma clara, directa i concisa la petició de participació que se li està fent.	Participacions puntuals.
Canals massius interns Tauler d'anuncis. Pòsters.	Puntual.	Recordar els temes oberts. Assegurar el màxim de canals possibles. Presència a l'entitat.	Actes previstos, crides puntuals, recordatoris...
Whatsapp	Regular.	Missatges curts i amb objectius molt concrets.	Comunicar que s'ha penjat al web informació de molta rellevància.
Twitter	Regular.	Notícies curtes.	Actes previstos, crides puntuals, recordatoris, notícies d'interès.

Algunes recomanacions a tenir presents:

- Definim un **responsable** de comunicació.
- Recollim totes les comunicacions (regulars i puntuals) en un **calendari**, per tal que ens doni una visió global.
- Reservem una **petita partida de diners** (per a enviaments, impressió de cartells...).
- Escollim alguns indicadors rellevants que ens ajudin a veure com va la comunicació.

4.3.2 El rendiment de comptes i la transparència

24

Explicar què fem, per què, i fer-ho de forma clara, entenedora i transparent són aspectes claus i imprescindibles per a generar complicitat i facilitar la participació. La llei ja defineix quins documents i quina informació s'ha de presentar a l'assemblea i quina informació tenen dret a demanar les persones sòcies. A l'enllaç següent podeu consultar una guia sobre les obligacions de transparència de les entitats: http://governobert.gencat.cat/web/.content/01_Que_es/04_Publicacions/guies_de_transparencia/guia_transparencia_entitatsv2.pdf.

Però és suficient complir amb la legislació corresponent sobre transparència de cara a millorar la participació?

Per tal que les persones tinguin informació útil i rellevant per a la presa de decisions, el tipus d'informació que hem de facilitar ha de ser aquella que sigui rellevant per a les persones sòcies: com ens organitzem, què hem fet, quins són els recursos que hem utilitzat, quin impacte hem aconseguit...

Materials i elements que podem treballar i desenvolupar:

- **Document de benvinguda de la persona sòcia**, on s'hi incloguin els canals de participació establerts. Potser un bon moment per a explicar aspectes rellevants de l'organització: història breu, missió, visió i valors, principals activitats, dades de contacte de la junta...
- **La junta informa**. Publicació periòdica que permeti conèixer els principals acords de la junta i accions que s'estiguin preparant o duent a terme. Potser un correu electrònic, un butlletí de notícies o una pissarra gran on s'expliqui «en què estem treballant». Per exemple, podem fer un butlletí trimestral amb algunes de les activitats que hàgim fet: festes, sortides, noves accions... o altres aspectes que considerem importants.
- **Crear carpetes compartides amb informació rellevant**: liquidació provisional de comptes, actes de les juntes, documents de treball, calendari d'activitats... Per exemple, a través d'un Dropbox, una unitat de xarxa o qualsevol tipus d'eina col·laborativa. Facilitar la informació de forma regular i fer-la accessible és una forma de mantenir obertes les finestres de l'entitat.
- **Elaborar una memòria anual d'activitats**. El tancament de l'any pot ser una bona excusa per a elaborar una memòria d'activitats. La memòria d'activitats ens pot servir per a **retre comptes**: principals fites assolides, reptes per al proper any, dades rellevants, activitats realitzades, nombre de participants, recursos utilitzats, liquidació de comptes, finançadors i col·laboradors...
- **Sempre que obrim canals de participació** en què rebem propostes dels associats, usuaris, proveïdors, etc., **hem de donar-los un retorn sobre el que n'hem fet, de les seves aportacions**. Ho podem fer amb una comunicació, carta, correu, o a través d'alguna jornada o informe d'impactes, en funció de la importància de la qüestió.

4.3.3 Avaluació

El seguiment i l'avaluació són dos dels elements que no es poden deixar de banda i són imprescindibles per a conèixer si s'estan assolint els objectius i resultats esperats. No té sentit planificar accions per a millorar l'assemblea, per exemple, si no es pensa en la manera com es comprovarà si han funcionat a la pràctica. L'avaluació ens permetrà conèixer els punts forts i febles i cercar solucions als problemes i dificultats.

Així mateix, explicant els resultats de l'avaluació i incorporant les persones en els mecanismes d'avaluació, aconseguirem fer-les més participants.

Alguns indicadors

No té sentit avaluar per avaluar. Prèviament a l'avaluació, hem de pensar quins ítems són importants per a nosaltres i seleccionar-ne uns quants, en funció dels objectius de l'acció concreta a avaluar. Els indicadors han de ser reals i quantificables.

És recomanable no escollir molts indicadors, ja que tindrem més feina a construir-los i a recopilar dades que la informació que ens doni. Els indicadors que seleccionem han de permetre fer un seguiment evolutiu, és a dir, saber com evoluciona aquell indicador que hem considerat que era important conèixer.

Es relacionen alguns indicadors, a títol d'exemple, en funció de diferents camps de treball.

Noves activitats i propostes:

- Nombre de noves propostes rebudes a la junta.
- Nombre de propostes posades en marxa.
- Nombre de persones que han fet propostes.
- Grau de satisfacció general amb les propostes realitzades.

Espais de participació:

- Comissions de treball organitzades.
- Nombre de persones participants a les comissions.
- Nombre de reunions realitzades per comissions o grups de treball.
- Nombre d'assistents a l'assemblea.
- Noves incorporacions a la junta.
- Mitjana de temps de permanència en el càrrec.

5

Conclusions

Trencar tòpics és la primera cosa que hem de fer... Si comencem pensant que les nostres idees per a millorar la participació interna de l'entitat no funcionaran, que la gent no vol participar, que ja ho hem provat altres vegades, que no hi ha res a fer... fracassarem! Si aquestes són les nostres premisses, no cal començar.

D'altra banda, recordeu que més participació no és sinònim de millor participació: quan decidiu incorporar millores en aquest àmbit, podeu tenir un plantejament de màxims i fer un diagnòstic i un pla de participació a través d'un procés participatiu, podeu fer algunes accions menys ambicioses de forma participativa o podeu incorporar algunes de les propostes que us plantegem a la guia, per a començar. Tot dependrà de les vostres fites i de les característiques de la vostra entitat.

En qualsevol cas, aquestes són algunes idees importants que hem de recordar:

- Cal saber què vol la gent de l'entitat. Les nostres intuïcions no necessàriament han de ser sempre encertades. És per això que, abans de fer propostes de participació, cal tenir un diagnòstic el més clar possible.
- Cal estar disposat a preguntar, escoltar, canviar i donar les gràcies!
- Hem d'educar en la participació. És un procés i un canvi d'actitud que vol temps.
- No hi ha receptes màgiques, simplement idees que podem provar.
- Qui no arrisca no guanya mai. Cal provar coses diferents per a engegar canvis en la participació.
- Hem d'entendre que no tothom voldrà participar. Hi ha moments per a tot. Els «no» no poden ser una excusa per a no fer res.
- Hi ha moltes formes de participar. Hem de buscar amb quina se sent còmode cadascú. No tothom ho farà de la mateixa forma. Gestionar persones i les seves expectatives requereix conèixer a qui tenim al volant.

- Si hi ha un bon motiu, la gent s'hi sumará.
- Hem de cercar horaris i espais conciliadors: per a afavorir que la gent pugui participar i assistir, hem de pensar en horaris que permetin conciliar vida laboral i familiar a la vegada que siguin espais accessibles al conjunt de persones.
- Quan donem les eines i les canalitzem, la gent respon.
- Millorar la participació no és només obrir espais i canals: cal cuidar-los i potenciar-los.
- Cal fer atractiva la participació. L'objectiu de la participació és que sigui útil, no pas divertida, però sí que s'hauria d'aconseguir que no suposi una cosa feixuga. Sempre podem millorar el to, els espais, els temps de la participació per a fer que sigui el més amena possible.
- Cal fer fàcil la participació. Participar implica un esforç, però sempre podem vetllar perquè costi el mínim d'hores i diners i generi els mínims maldecaps possibles.

- Cal explicar què hem aconseguit de la participació. Si no podem mostrar resultats, estarem «cremant» la motivació de les persones de l'entitat i minant la seva voluntat de participar.
- Hem d'invertir temps i recursos. Participar és una oportunitat per a créixer. Com en qualsevol moment de l'entitat, hi haurem d'invertir temps i recursos. Segur que valdrà la pena.

A partir d'aquí, cal que recordem que tenim moltes eines a l'abast que hem anat detallant en aquesta guia: diagnosticar, trobar les persones i els espais, revisar els formats... Hem ofert diverses eines que podem anar implementant en diferents moments. No cal fer-ho tot alhora! Fins i tot, seria contraproductiu. Poc a poc i bona lletra. Primer millorem les assemblees, després creem una comissió... en funció de les necessitats de cada moment. Obrint i tancant cercles.

Tenim el motiu, tenim les persones, tenim el coneixement i tenim l'energia. Endavant!



Generalitat de Catalunya
**Departament d' Afers i Relacions
Institucionals i Exteriors
i Transparència**